

## **Kesan Moderator Kearifan Tempatan dalam Mempertingkatkan Prestasi Pekerja di Indonesia**

*(Moderating Effects of Local Wisdom in Improving Employee Performance in Indonesia)*

Muhammad Syafri

Ahmad Jusoh

Inda Sukati

Muhammed Fauzi Othman

Khalil Md Nor

(Fakulti Pengurusan, Universiti Teknologi Malaysia)

### **ABSTRAK**

*Cabaran kakitangan awam bagi memberikan perkhidmatan yang berkualiti sentiasa diberi keutamaan. Permintaan untuk mendapatkan perkhidmatan yang berkualiti oleh masyarakat awam belum benar-benar tercapai. Ini disebabkan tahap prestasi kerja kakitangan awam masih rendah. Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap prestasi pekerja kakitangan awam. Faktor kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran dan rekabentuk kerja menjadi elemen-elemen dalam mengukur peningkatan prestasi pekerja. Seramai 2320 kakitangan awam menjadi populasi dalam kajian ini. Kaedah pensampelan rawak berkadar digunakan agar populasi boleh diwakili dengan kadar yang sama. Kaedah analisis Pemodelan Persamaan Berstruktur (SEM) digunakan bagi menganalisis dapatan. Hasil analisis statistik inferensi menunjukkan bahawa kompetensi, motivasi kerja dan rekabentuk kerja telah mempengaruhi secara signifikan prestasi pekerja. Tambahan pula, kearifan tempatan didapati menjadi moderator yang signifikan terhadap prestasi pekerja. Bagaimanapun integriti, disiplin kerja dan ganjaran adalah tidak signifikan terhadap prestasi pekerja.*

*Kata kunci: Kompetensi; integriti; disiplin kerja; motivasi kerja; ganjaran; rekabentuk kerja; kearifan tempatan; prestasi pekerja*

### **ABSTRACT**

*Public servants are facing challenges to provide quality services. The demand for quality in services by the public has not been completely realized. This is due to the level of performance of the public servants which is still low. This study is aimed at identifying the level of performance among civil servants. Factors include competence, integrity, discipline, motivation, reward and job design in measuring employee performance improvements. A total of 2320 public servants were chosen as the population in this study. Proportional random sampling method was used to represent the whole population equally. Structural Equation Modeling (SEM) analysis was used to analyze the findings. Inferential statistical analysis showed that competence, motivation and job design were influenced significantly by employee performance. Furthermore, local wisdom was found to be a significant moderator to employee performance. On the other hand integrity, discipline and rewards were not significantly related to employee performance.*

*Keywords: Competence; integrity; discipline; motivation; rewards; job design; local wisdom; employee performance*

## PENGENALAN

Konsep tadbir urus kerajaan yang baik meliputi kecekapan, akauntabiliti, ketelusan, demokrasi, profesional, peningkatan prestasi, pengurangan kos dan pembinaan hubungan dengan masyarakat untuk melaksanakan perkhidmatan kerajaan dan pentadbiran awam (Trotta et al. 2011; Keban 2004). Untuk mewujudkan sistem kerajaan dan pentadbiran awam yang cekap dan profesional, pengambilan pekerja dan staf yang berkualiti amat diperlukan (Sanusi & Martadha 2012; Enceng, Liestyodono & Purwaningdyah 2008). Harapan masyarakat adalah bagaimana mereka boleh hidup lebih terjamin dan selesa. Untuk mencapainya kita memerlukan sumber manusia yang profesional dan berkualiti.

Prestasi pekerja yang tinggi di sektor kerajaan menjadi prioriti tetapi belum benar-benar tercapai (Dwiyanto 2012). Pelbagai komen diterima daripada masyarakat seperti penyalahgunaan kuasa, penipuan dalam pembayaran, ketidakadilan dan tidak bertanggungjawab (Muttaqin 2010). Beberapa laporan memberikan pandangan bahawa prestasi pekerja yang tinggi masih sukar diwujudkan (Dwiyanto 2012; Jayan 2006).

Persoalan tersebut berhubungkait dengan penempatan dalam jawatan yang tidak berasaskan kompetensi dan penilaian prestasi yang tidak objektif. Selain itu, faktor integriti, motivasi kerja, ganjaran, serta peraturan disiplin yang tidak dilaksanakan dengan konsisten, dan rekabentuk kerja yang tidak jelas boleh menyumbang kepada masalah tersebut (Muttaqin 2010). Pelbagai dapatan kajian menunjukkan bahawa pembangunan yang telah dibuat, sama ada oleh pihak kerajaan mahupun pihak lain bagi meningkatkan prestasi pekerja masih sukar dipenuhi (Sedarmayanti 2011; Jayan 2006). Oleh itu, pembangunan kualiti kakitangan awam di Indonesia perlu menekankan aspek kompetensi, penempatan di dalam jawatan, penilaian prestasi kerja, motivasi kerja, integriti, ganjaran, rekabentuk kerja, pencapaian, kecekapan dan peraturan disiplin kerja serta pelbagai persoalan dalaman organisasi (Ardine 2012; Dwiyanto 2012).

Selain itu, faktor kearifan tempatan (*siri'* dan *pacce*) sebagai nilai-nilai budaya tempatan di Sulawesi Selatan dianggap boleh mempengaruhi prestasi pekerja. *Siri'* dan *pacce* dicirikan sebagai rasa malu, jujur, arif, teguh, berani, boleh bersifat adil, boleh mengawal diri, perasaan senasib dan kesetiakawanan (Mude 2009; Wahid 2007). Nilai-nilai budaya *siri'* dan *pacce* dalam teori fungsional, bermakna sebagai penggalak atau penyokong bagi hidup dan kehidupan (Ahmadin 2008). Nilai-nilai ini kemudiannya mempengaruhi set minda dan tingkahlaku para pekerja dalam pelaksanaan kerjanya sebagai pekerja yang berkhidmat untuk masyarakat (Hamid et al. 2007). Ini disebabkan nilai-nilai tersebut meliputi motivasi untuk membina, menukar, memperbaiki dan membangunkan nasib individu melalui kumpulan atau organisasi yang boleh mengangkat kehormatan, harga diri, maruah serta pandangan hidup. Justeru itu, kajian ini perlu dijalankan untuk kejayaan organisasi kerajaan iaitu mempertingkatkan prestasi pekerja ke arah kecemerlangan.

## KAJIAN LITERATUR

Kakitangan awam perlu melaksanakan tugas dan tanggungjawab mengikut tugas dan fungsinya masing-masing. Perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat boleh diberikan jika pekerja memiliki prestasi kerja yang tinggi. Prestasi pekerja dipengaruhi oleh kompetensi, integriti, disiplin kerja dan motivasi kerja yang tinggi. Di samping itu, ganjaran dan rekabentuk kerja yang baik juga boleh mempertingkatkan prestasi pekerja.

## PRESTASI PEKERJA

Prestasi pekerja adalah tahap pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya berbanding standard kerja, serta ekspektasi organisasi yang telah ditetapkan (Mathis & Jackson 2001). Gibson et al. (1987) berpendapat prestasi pekerja dipengaruhi oleh faktor individu seperti keupayaan, kemahiran, latar belakang, keluarga, pengalaman kerja, tahap sosial dan demografik seseorang, faktor psikologi seperti persepsi, peranan, sikap, keperibadian, motivasi dan kepuasan kerja dan faktor organisasi seperti struktur organisasi, rekabentuk kerja, kepimpinan dan sistem ganjaran. McClelland (1987) pula menyatakan bahawa prestasi kerja boleh dilihat dalam enam faktor iaitu: mempunyai tanggungjawab yang tinggi, berani menghadapi risiko, mempunyai matlamat yang realistik, mempunyai rancangan kerja yang komprehensif dan cuba merealisasikannya.

Prestasi pekerja yang tinggi boleh dicapai jika pekerja memiliki kompetensi, integriti, disiplin kerja dan motivasi kerja yang tinggi serta ganjaran yang setimpal dan rekabentuk kerja yang terperinci (Wickramasinghea & De Zoyza 2011; Erhard & Jensen 2012; Adomi & Eruvwe 2004; Garg & Rastogi 2006).

#### FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRESTASI PEKERJA

*Kompetensi* Kompetensi boleh didefinisikan sebagai tingkah laku individu dalam melaksanakan kerja secara berkesan, dalam masa yang telah ditetapkan dan dalam konteks organisasi (Whiddett & Hollyforde 2003). Kompetensi juga berkait dengan ciri-ciri asas seorang individu, iaitu sumber yang berkaitan dengan acuan kriteria prestasi yang diharapkan (Spencer & Spencer 1993). Ciri-ciri asas kompetensi juga menjadi sebahagian daripada personaliti seseorang dalam melaksanakan pelbagai tugas dan situasi kerja (Spencer & Spencer 1993). Ini bermakna apabila kerja dilaksanakan dengan cekap dan disokong oleh personaliti dan tingkahlaku yang baik, sasaran prestasi kerja dapat dicapai dengan mudah.

Pelbagai kajian menunjukkan bahawa prestasi pekerja yang tinggi berkait rapat dengan kompetensi. Griffin, Blunt dan Souster (2011) menyimpulkan bahawa peningkatan dalam kompetensi pengetahuan dan kemahiran boleh meningkatkan prestasi pekerja. Sementara Crawford et al. (2011) mendedahkan bahawa kompetensi pekerja yang tinggi bergantung kepada set minda dan kemahiran yang dimiliki pekerja. Dalam perbincangan yang lebih luas, kompetensi pengetahuan dan kemahiran amat penting dimiliki oleh para pekerja bagi mempertingkatkan prestasi ke peringkat optimum (Wickramasinghea & De Zoyza 2011).

Berasaskan teori dan dapatan kajian di atas, maka hipotesis pertama dalam kajian ini adalah:

H<sub>1</sub> Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi pekerja

*Integriti* Integriti adalah kesedaran dalaman yang berpunca daripada kualiti diri individu. Kualiti diri boleh dicerminkan dari sifat kejujuran, tanggungjawab dan konsistensi seseorang. Sikap yang konsisten dan keteguhan hati yang tidak berbelah bagi boleh menyumbang kepada integriti.

Laabs (2011) menyatakan integriti adalah kejujuran, boleh dipercayai, konsisten dan sentiasa berada di atas landasan yang benar. Harefa (2000) pula menjelaskan bahawa integriti seseorang merupakan gabungan di antara norma sosial, prinsip etika mengikut kod etika yang diamalkan dalam organisasi.

Pengalaman daripada beberapa institusi perniagaan berkelas dunia menunjukkan bahawa mereka berjaya membangunkan perniagaan mereka kerana pekerja dan pengurusan yang berintegriti tinggi. Ini boleh dilaksanakan dengan memperkukuhkan proses, penilaian dan pembangunan untuk menyelesaikan pelbagai persoalan tingkah laku dan moral dalam organisasi, baik secara individu mahupun secara kumpulan (Petrick & Quinn 2000).

Manakala Carter (1996) pula menyatakan bahawa integriti boleh dibina melalui tiga tahap iaitu: (1) membezakan apa yang benar dan apa yang salah, (2) melaksanakan apa yang benar walaupun wujud kos, dan (3) berbicara secara terbuka tentang nilai benar dan salah.

Beberapa kajian lepas menunjukkan bahawa integriti boleh mempertingkatkan prestasi pekerja. Kajian yang dibuat oleh Gostick dan Telford (2006) menyimpulkan bahawa integriti boleh membuat seseorang itu menghasilkan prestasi tinggi. Davis et al. (2006), dan Prottas (2008) menyimpulkan bahawa integriti tinggi yang dimiliki oleh pekerja berkait rapat dengan sikap dan pandangan positif pekerja terhadap organisasi dan kepuasan yang diperolehi.

Berasaskan teori dan dapatan kajian di atas, maka hipotesis kedua dalam kajian ini adalah:

H<sub>2</sub> Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara integriti dan prestasi pekerja

*Disiplin Kerja* Disiplin kerja ditakrifkan sebagai ketaatan dalam menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab dan berpegang kepada kehormatan yang tinggi, disiplin masa, serta memberi perkhidmatan terbaik bagi masyarakat awam (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 53, 2010). Dari aspek lain, disiplin kerja boleh dianggap sebagai cara bagi meningkatkan prestasi kerja yang rendah. Disiplin kerja juga merupakan alat pengurusan yang digunakan bagi memperbaiki tingkahlaku pekerja yang tidak dikehendaki (Rivai 2004). Pelaksanaan disiplin kerja boleh dibuat jika dalam persekitaran kerja tersebut terdapat kerjasama di antara pekerja dan kepimpinan, sama ada dalam perbincangan mahupun dalam penyelesaian masalah bersama. Kajian yang dibuat oleh Robbins (1996) menyimpulkan bahawa disiplin kerja akan terbentuk jika kepimpinan sentiasa mengambil berat tentang pekerja sama ada secara langsung mahupun tidak langsung. Selain itu, kajian yang dibuat oleh Fitch dan Ravlin (2004) menyatakan bahawa disiplin kerja boleh mempertingkatkan prestasi pekerja. Seterusnya, Adomi dan Eruvwe (2004) mendapati disiplin kerja adalah penentu yang digunakan oleh pihak pengurusan bagi mempertingkatkan prestasi pekerja.

Berasaskan perbincangan di atas, maka hipotesis ketiga dalam kajian ini adalah:

H<sub>3</sub> Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara disiplin kerja dan prestasi pekerja

*Motivasi Kerja* Motivasi kerja merupakan kesediaan bagi mencapai sesuatu yang lebih tinggi selaras dengan matlamat organisasi dan keperluan individu (Sedarmayanti 2011). Jika keperluan ini telah dicapai, maka biasanya motivasi kemudiannya akan menurun. Menurut Ainon (2003), motivasi kerja merupakan dorongan bagi memperolehi kejayaan, menyediakan sokongan bagi orang lain agar berjaya dan mempunyai keupayaan dalam memikul tugas yang sukar.

Selain itu, motivasi merupakan galakan yang kuat yang boleh mendorong para pekerja bagi mencapai matlamat (Robbins 2003; Musselwhite 2011). Ini menunjukkan betapa besar keinginan seseorang itu untuk cuba melaksanakan kerja dalam masa yang cukup bagi mencapai matlamat. Kajian lepas yang dibuat oleh Therkildsen (2007) mendapati bahawa motivasi pekerja yang dipertingkatkan akan membawa kepada pencapaian yang lebih baik. Motivasi kerja boleh memberi kesan kepada prestasi pekerja meskipun ia bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi prestasi (Tansey et al. 2004; Dysvick & Kuvaas 2012). Oleh itu, pencapaian prestasi yang tinggi tidak boleh terlepas daripada peranan pihak pengurusan dalam menggabungkan aspek motivasi, nilai-nilai budaya, ciri-ciri pekerja dan keperluan dalam perkhidmatan awam (van Dierendonck 2011). Linz (2003) menyatakan bahawa motivasi boleh mendorong prestasi pekerja dan kepuasan kerja yang tinggi. Di samping itu, berkongsi pengetahuan dan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang kerja boleh meningkatkan motivasi sebagai alat untuk mempertingkatkan prestasi (Quigley 2007).

Berasaskan perbincangan di atas, maka hipotesis keempat dalam kajian ini adalah:

H<sub>4</sub> Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi kerja dan prestasi pekerja

*Ganjaran* Ganjaran atau anugerah juga merupakan salah satu faktor yang boleh menggalakkan peningkatan prestasi pekerja (Maimunah 2011). Ganjaran boleh berupa wang ataupun bukan wang. Kreitner dan Kinichi (2001) membahagikan ganjaran dalam dua kategori iaitu ganjaran yang bersifat intrinsik dan ganjaran yang bersifat ekstrinsik. Ganjaran yang bersifat intrinsik adalah berbentuk kewangan, material atau anugerah sosial dalam persekitaran. Manakala ganjaran yang bersifat ekstrinsik merupakan anugerah dalam bentuk kenaikan pangkat ataupun cagaran sosial. Gibson et al. (2000) berpendapat matlamat memberi ganjaran adalah supaya pekerja lebih menyenangi kerjanya, lebih rajin datang kerja dan sekaligus mengekalkan pekerja yang memiliki pencapaian cemerlang agar tidak berpindah ke tempat kerja lain. Sistem ganjaran yang dikawal dengan baik boleh membantu menyelesaikan persoalan yang dialami oleh para pekerja (Yuen 2004).

Hasil kajian Pfau dan Kay (2002) menyimpulkan bahawa penambahbaikan insentif boleh mempertingkatkan tanggungjawab dan prestasi pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya. Tambahan pula Pfau dan Kay (2002) menyatakan bahawa sepatutnya sesebuah organisasi menyediakan ganjaran kepada para pekerjanya terutamanya pekerja yang memiliki pencapaian cemerlang walaupun menimbulkan risiko jangka pendek kerana kos yang tinggi.

Wynia (2009) bersetuju bahawa organisasi yang membuat bayaran untuk peningkatan prestasi sebenarnya menyokong pembangunan, profesionalisme dan menggalakkan pekerja menghasilkan kualiti perkhidmatan yang tinggi. Seterusnya, Patton (2009) menyatakan bahawa pengiktirafan atau pujian sebagai salah satu bentuk ganjaran paling mudah bagi menggalakkan peningkatan prestasi pekerja. Walau bagaimanapun, setiap organisasi sepatutnya memiliki perancangan strategik jangka masa panjang untuk mempertingkatkan modal insan sebagai aset utama.

Berasaskan perbincangan di atas, maka hipotesis kelima dalam kajian ini adalah:

H<sub>5</sub> Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara ganjaran dan prestasi pekerja

*Rekabentuk Kerja* Rekabentuk kerja boleh memberi kesan kepada pencapaian prestasi pekerja yang tinggi. Menurut Sherman dan Bohlander (1992) rekabentuk kerja berkait rapat dengan penstrukturan suatu kerja secara terperinci agar pekerja boleh menjalankan kerjanya dengan berkesan.

Hackman dan Oldham (1976) telah memperkenalkan model ciri-ciri kerja (*job characteristics model*) dalam lima dimensi kerja, iaitu: (1) pelbagai kemahiran, (2) identiti tugas, (3) kepentingan tugas, (4) autonomi, dan (5) maklum balas. Kelima-lima dimensi ini dibahagikan kepada dua bahagian: bahagian pertama adalah dimensi pelbagai kemahiran, identiti tugas dan kepentingan tugas secara bersama-sama boleh mewujudkan kerja yang bermakna. Kewujudan ketiga-tiga dimensi ini akan menyebabkan pekerja menganggap kerja itu sebagai sesuatu yang penting, berharga dan memberi manfaat jika dilaksanakan. Manakala, bahagian kedua merangkumi dimensi autonomi, dan maklum balas. Autonomi kerja bermakna pekerja memiliki tanggungjawab terhadap kerja tersebut dan semua hasilnya, sementara maklum balas pula memberikan indikasi tentang sejauh mana mereka berkesan dalam kerja.

Selari dengan itu, Muchinsky (2006) menghuraikan lebih lanjut tentang rekabentuk kerja dalam lima bahagian, iaitu: (1) kemahiran - merupakan sejumlah aktiviti yang berbeza agar memerlukan kemahiran dan bakat ke atas kerja tersebut, (2) identiti tugas - merupakan ukuran sejauh mana kerja boleh diselesaikan separuh masa atau sepenuh masa dan

menyelesaikan kerja tersebut daripada awal hingga akhir dengan hasil nyata, (3) kepentingan tugas - merupakan ukuran keberkesanan suatu kerja baik di dalam organisasi mahupun di luar organisasi, (4) autonomi- merupakan darjah kebebasan dan dasar yang dimiliki pekerja bagi menjadualkan kerjanya termasuklah mengenakan tatacara kerja berkenaan dilaksanakan, dan (5) maklum balas - merupakan ukuran sejauh mana pelaksanaan suatu aktiviti boleh menjaring maklumat yang jelas mengenai keberkesanan kerja yang dilaksanakan pekerja.

Bowen (2001) dalam kajiannya mendapati kaedah terbaik bagi sesebuah organisasi menjadikan pekerjaanya bermaruah dan dihargai adalah dengan rekabentuk kerja yang jelas dan terperinci supaya boleh menyokong pencapaian matlamat organisasi yang telah dirancang. Grant et al. (2010) menyatakan bahawa rekabentuk kerja juga boleh dilihat dalam konteks interaksi interpersonal, di mana pekerja memegang peranan penting melalui pelbagai aktiviti baik di dalam mahupun di luar organisasi. Seterusnya, Ali dan Aroosiya (2010) mendapati bahawa ada hubungan yang signifikan di antara rekabentuk kerja dengan peningkatan prestasi dalam guru di Sri Lanka.

Berasaskan perbincangan di atas, maka hipotesis keenam dalam kajian ini adalah:

H<sub>6</sub> Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara rekabentuk kerja dan prestasi pekerja

*Kearifan Tempatan* Organisasi dan sistem kerajaan dipengaruhi oleh persekitaran di mana organisasi dan kerajaan itu terletak (Parsons 1975). Teori Parsons membincangkan struktur dan fungsi yang berkisar seperti aspek ekonomi, politik tempatan, sosial dan nilai-nilai budaya. Keempat aspek ini dihalakan bagi memenuhi keperluan sesebuah sistem yang mempengaruhi sikap, prestasi dan tingkah laku pekerja dan birokrasi secara am. Letak nilai dalam setiap kebudayaan amat penting (Tylor 1974) kerana nilai budaya ini akan memberi kesan kepada set minda dan tingkah laku (Kluckhohn 1951).

Salah satu nilai-nilai budaya di Sulawesi Selatan adalah kearifan tempatan yang dipanggil sebagai *local genius* atau *local wisdom*. Kearifan tempatan dicirikan dengan sikap arif, bijaksana, penuh hikmah dan diiringi dengan nilai-nilai yang baik yang kemudiannya diikuti oleh masyarakat (Sartini 2004; Sirta 2003). Kearifan tempatan boleh dikatakan sebagai nilai-nilai tempatan yang bersifat arif, bijaksana, bernilai baik dan terbina serta diikuti oleh ahli masyarakat.

Kearifan tempatan yang dimiliki oleh masyarakat Sulawesi Selatan antara lain dikenali sebagai *siri'* dan *pacce*, *sipakatau*, *sipakainga* dan *sipakalabbiri*. *Siri'* merupakan rasa malu, nilai, maruah, kehormat, harga diri, kebanggaan dan kebesaran hati dan *pacce* merupakan perasaan tersayat, tak terkira sakitnya, belas kasih, rasa ikut mengambil berat, kesetiaan dan galakan bagi menjalankan yang terbaik (Mude 2009; Hamid et al. 2007; Wahid 2007). Manakala *sipakatau* merupakan sikap saling menghormati, *sipakainga'* merupakan sikap saling mengingatkan dan *sipakalabbiri* merupakan sikap saling memuji atau saling memuliakan (Mude 2009; Hamid et al. 2007; Rahim & Ibrahim 2004).

Matthes (2004) mentafsirkan *siri'* atau malu sebagai nilai-nilai luhur utama budaya masyarakat Sulawesi Selatan yang amat dijunjung tinggi. Nilai-nilai luhur budaya ini merupakan pembentuk fungsi kemunculan kearifan tempatan yang boleh membina dan membangunkan fungsi-fungsi sumber manusia (Sartini 2004). Dimensi *siri'* menurut Mude (2009) adalah: (1) *pesse* - rasa kesetiakawan, (2) *malempu* - jujur, (3) *macca* - arif, (4) *warani* - berani, (5) *magetteng* - keteguhan, (6) *sabbara* - boleh mengawal diri, (7) *assitinajang* - boleh bersifat adil, (8) *sipatuo sipatokkong*, *rebba sipatokkong*, *mali siparappe* - boleh menolong orang lain yang memang memerlukan pertolongan. Manakala *pacce* merupakan nilai luhur selain *siri'* yang dimiliki masyarakat Sulawesi Selatan. *Pacce* merupakan bentuk

rasa simpati, setia kawan yang meresap dalam hati sanubari kerana melihat penderitaan orang lain (Leonard Y. Andaya, dalam Mude 2009). Hanya manusia yang mempunyai sifat *tau tongeng-tongeng* (manusia yang sesungguhnya) yang boleh merasakan keadaan *pacce*.

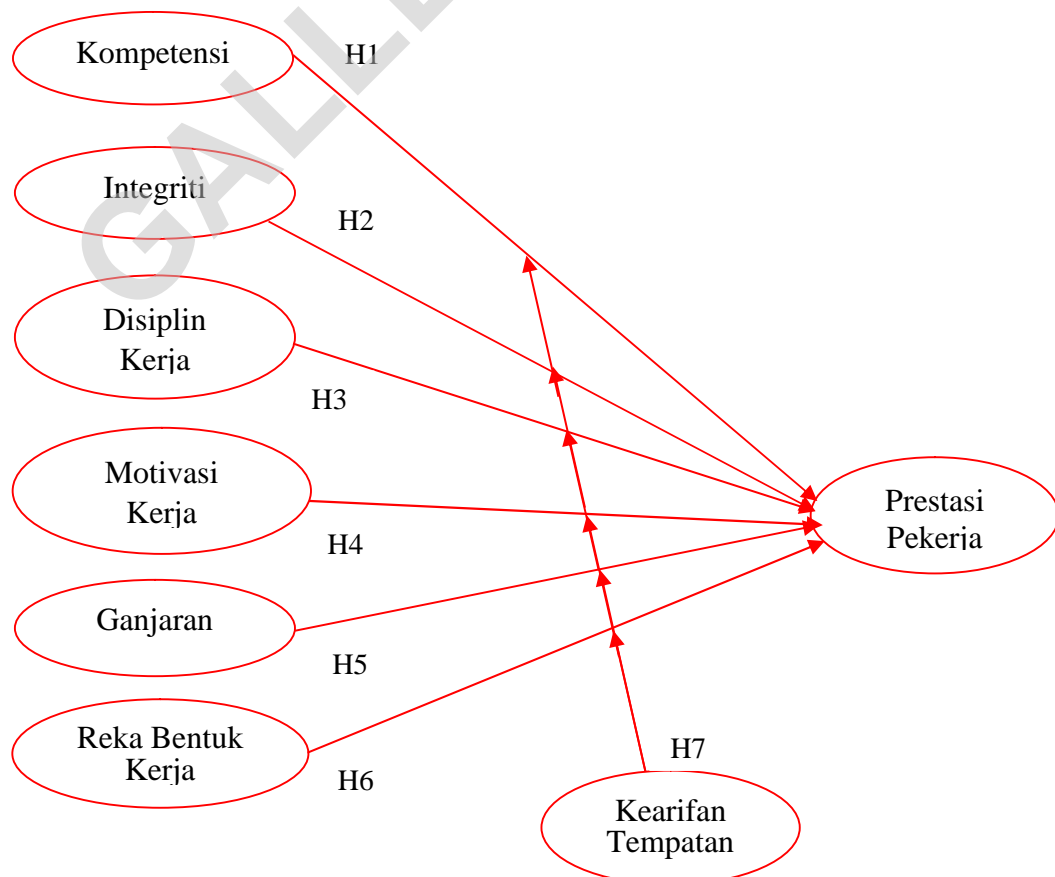
Selain itu, Rahim dan Ibrahim (2004) menerangkan tentang nilai-nilai yang terkandung dalam "*sipakatau, sipakainga'* dan *sipakalabbiri*" merupakan nilai dan maruah manusia yang diperolehi melalui penghormatan, penghargaan dan kemuliaan yang amat tinggi dan mengandungi makna untuk memanusiaikan manusia. Kedua-dua nilai budaya inilah yang ikut mempengaruhi set minda dan tingkahlaku para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya mereka dan berkhidmat untuk masyarakat.

Beberapa hasil kajian menunjukkan bahawa kearifan tempatan boleh membaiki hidup masyarakat sesuatu daerah, serta mempertingkatkan taraf hidup dan membaiki prestasi (Rahmawati & Mappajaya 2012; Surapong et al. 2009). Selain itu, Morrel (2001) dalam kajian beliau telah mendapati bahawa nilai-nilai kearifan tempatan yang dimiliki oleh masyarakat Sulawesi Selatan boleh menyelesaikan beberapa persoalan termasuk dalam masyarakat itu sendiri mahupun persoalan dalam organisasi kerajaan. Perkara ini boleh dilihat dalam proses pembinaan dan pembangunan sumber manusia dalam bentuk pendidikan dan latihan. Hingga akhirnya akan terbentuk pekerja yang cemerlang, jujur, komited, bermotivasi dan mengambil berat sesama pekerja (Wahyuni & Koesmono 2010; George 2002). Selain itu, Abu Bakar (2009) berasaskan hasil kajiannya menyimpulkan bahawa budaya tempatan (*siri'* dan *pacce*) boleh memberi kesan kepada tingkah laku pekerja di organisasi kerajaan di Sulawesi Selatan.

Berasaskan perbincangan di atas, maka hipotesis ketujuh dalam kajian ini adalah:

H7 Kearifan tempatan memberi kesan moderator dalam hubungan antara kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran, rekabentuk kerja dan prestasi pekerja secara positif dan signifikan

Kerangka penyelidikan ditunjukkan seperti gambarajah berikut ini:



## GAMBARAJAH 1. Kerangka penyelidikan

### METODOLOGI KAJIAN

Populasi dalam kajian ini merupakan seramai 2320 kakitangan awam daripada 21 Satuan Kerja Peringkat Daerah (SKPD) dalam perkhidmatan awam merangkumi pejabat, agensi, jabatan dan hospital di Bandar Raya Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Kaedah pensampelan yang digunakan adalah pensampelan rawak berkadar (Sugiyono 2012; Creswell 2002). Bagi memastikan seluruh populasi boleh diwakili, maka sampel diambil daripada tiap-tiap jabatan, agensi, pejabat dan hospital dengan kadar yang sama, iaitu 28.45 peratus. Sampel dalam kajian ini adalah seramai 660 responden.

Instrumen kajian yang digunakan merupakan borang soal selidik yang dibangunkan berasaskan teori-teori yang berkaitan dengan kajian ini. Instrumen kompetensi 15 item diadaptasi daripada Spencer dan Spencer (1993), instrumen integriti lapan item diadaptasi daripada Carter (1996), instrumen disiplin kerja 8 item diadaptasi daripada Sherman dan Bohlander (1992), instrumen motivasi kerja 20 item diadaptasi daripada Robbins (2003), instrumen ganjaran 10 item diadaptasi daripada Gibson et al. (2000), instrumen rekabentuk kerja 20 item menggunakan instrumen Hackman dan Oldham (1976), instrumen kearifan tempatan 18 item diadaptasi daripada Hamid et al. (2007) dan instrumen prestasi pekerja 16 item diadaptasi daripada Gibson et al. (1987).

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan disokong kaedah kualitatif. Kaedah kuantitatif menggunakan analisis faktor pengesahan (CFA) untuk mengenalpasti besarnya sumbangan setiap dimensi kepada konstruksinya. Kemudiannya, analisis statistik inferensi untuk menguji hipotesis kajian yang telah dibuat dengan menggunakan pemodelan persamaan berstruktur (SEM). Selain itu, kajian ini juga menggunakan kaedah kualitatif dengan siri temu bual. Temu bual digunakan untuk memperolehi maklumat berkenaan fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak mengikut keperluan kajian (Mohd Majid 2000).

### HASIL KAJIAN

#### HASIL ANALISIS FAKTOR PENGESAHAN (CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS/CFA)

Berasaskan analisis CFA bagi pembolehubah bebas kompetensi, 14 item daripada 15 item adalah sah. Bagi pembolehubah bebas integriti, daripada lapan item yang diuji CFA, tiga adalah tidak sah. Pembolehubah bebas disiplin kerja, terdiri daripada lapan item yang diuji CFA, lima di antaranya tidak sah. Bagi pembolehubah bebas motivasi kerja pula daripada 20 item yang diuji CFA, empat di antaranya tidak sah.

Selanjutnya pembolehubah bebas ganjaran terdiri daripada 10 item yang diuji CFA, enam di antaranya tidak sah. Pembolehubah bebas rekabentuk kerja terdiri daripada 20 item yang diuji CFA, tujuh di antaranya tidak sah. Pembolehubah kearifan tempatan sebagai pembolehubah moderator terdiri daripada 18 item yang diuji CFA, tujuh di antaranya tidak sah. Terakhir, pembolehubah prestasi pekerja sebagai pembolehubah terikat, terdiri daripada 16 item diuji CFA, enam di antaranya tidak sah.

Jadual 1 menunjukkan hasil analisis CFA untuk setiap pembolehubah.

#### JADUAL 1. Pemberat regresi kompetensi



			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
KP2	<---	Kompetensi	1.000					.566
KP3	<---	Kompetensi	1.078	.087	12.418	***	par_1	.612
KP4	<---	Kompetensi	1.098	.092	11.945	***	par_2	.592
KP5	<---	Kompetensi	1.052	.105	10.003	***	par_3	.503
KP6	<---	Kompetensi	1.040	.087	11.976	***	par_4	.601
KP7	<---	Kompetensi	1.044	.097	10.716	***	par_5	.522
KP8	<---	Kompetensi	1.060	.091	11.678	***	par_6	.572
KP9	<---	Kompetensi	1.006	.092	10.942	***	par_7	.537
KP10	<---	Kompetensi	1.068	.101	10.590	***	par_8	.510
KP11	<---	Kompetensi	1.018	.094	10.788	***	par_9	.522
KP12	<---	Kompetensi	1.082	.098	11.032	***	par_10	.541
KP13	<---	Kompetensi	1.252	.101	12.400	***	par_11	.650
KP14	<---	Kompetensi	1.101	.094	11.676	***	par_12	.600
KP15	<---	Kompetensi	1.262	.110	11.438	***	par_13	.577

Berdasarkan jadual 1 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, ia juga menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Seterusnya, data daripada hasil CFA pembolehubah integriti:

JADUAL 2. Pemberat regresi integriti

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
ITR1	<---	Integriti	1.000					.550
ITR3	<---	Integriti	1.440	.114	12.676	***	par_1	.770
ITR4	<---	Integriti	1.292	.111	11.678	***	par_2	.665
ITR6	<---	Integriti	1.354	.114	11.851	***	par_3	.689
ITR7	<---	Integriti	1.148	.106	10.806	***	par_4	.587

Berdasarkan jadual 2 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Kemudiannya, data daripada hasil CFA pembolehubah disiplin kerja:

JADUAL 3. Pemberat regresi disiplin kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
DK1	<---	Disiplin Kerja	1.117	.079	14.223	***	par_1	.735
DK2	<---	Disiplin Kerja	1.358	.101	13.485	***	par_2	.878
DK3	<---	Disiplin Kerja	1.000					.613

Berdasarkan jadual 3 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Selain itu, data daripada hasil CFA pembolehubah motivasi kerja:

JADUAL 4. Pemberat regresi motivasi kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
MK17	<---	Motivasi Kerja	1.000					.561
MK16	<---	Motivasi Kerja	1.024	.083	12.388	***	par_1	.635
MK15	<---	Motivasi Kerja	.814	.085	9.586	***	par_2	.505

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
MK14	<---	Motivasi Kerja	.788	.082	9.612	***	par_3	.509
MK5	<---	Motivasi Kerja	.893	.085	10.523	***	par_4	.511
MK4	<---	Motivasi Kerja	.768	.071	10.839	***	par_5	.514
MK18	<---	Motivasi Kerja	.963	.082	11.812	***	par_6	.588
MK20	<---	Motivasi Kerja	1.041	.090	11.618	***	par_7	.571
MK13	<---	Motivasi Kerja	.864	.079	10.995	***	par_8	.551
MK12	<---	Motivasi Kerja	.989	.095	10.442	***	par_9	.512
MK11	<---	Motivasi Kerja	.919	.081	11.354	***	par_10	.575
MK10	<---	Motivasi Kerja	.935	.083	11.324	***	par_11	.576
MK9	<---	Motivasi Kerja	.874	.079	10.992	***	par_12	.543
MK8	<---	Motivasi Kerja	.950	.079	12.075	***	par_13	.609
MK7	<---	Motivasi Kerja	.891	.084	10.577	***	par_14	.507
MK6	<---	Motivasi Kerja	1.037	.092	11.282	***	par_15	.557

Berdasarkan jadual 4 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Berikut ini merupakan data daripada hasil CFA pembolehubah ganjaran:

JADUAL 5. Pemberat regresi ganjaran

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
GJR10	<---	Ganjaran	1.000					.746
GJR6	<---	Ganjaran	.832	.064	12.938	***	par_1	.578
GJR8	<---	Ganjaran	1.204	.071	17.050	***	par_2	.801
GJR9	<---	Ganjaran	.878	.057	15.493	***	par_3	.684

Berdasarkan jadual 5 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Seterusnya, data daripada hasil CFA pembolehubah rekabentuk kerja:

JADUAL 6. Pemberat regresi rekabentuk kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
RBK20	<---	Reka Bentuk Kerja	1.000					.612
RBK18	<---	Reka Bentuk Kerja	1.002	.071	14.196	***	par_1	.675
RBK17	<---	Reka Bentuk Kerja	.930	.081	11.488	***	par_2	.520
RBK16	<---	Reka Bentuk Kerja	1.023	.081	12.663	***	par_3	.581
RBK13	<---	Reka Bentuk Kerja	1.065	.086	12.322	***	par_4	.574
RBK10	<---	Reka Bentuk Kerja	1.033	.087	11.814	***	par_5	.545
RBK9	<---	Reka Bentuk Kerja	1.005	.081	12.380	***	par_6	.577
RBK7	<---	Reka Bentuk Kerja	1.068	.075	14.232	***	par_7	.696
RBK6	<---	Reka Bentuk Kerja	1.077	.081	13.330	***	par_8	.638
RBK5	<---	Reka Bentuk Kerja	1.047	.074	14.238	***	par_9	.696
RBK3	<---	Reka Bentuk Kerja	.889	.081	10.953	***	par_10	.500
RBK2	<---	Reka Bentuk Kerja	.885	.076	11.662	***	par_11	.542
RBK1	<---	Reka Bentuk Kerja	.787	.079	9.975	***	par_12	.504

Berdasarkan jadual 6 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Kemudiannya, data daripada hasil CFA pembolehubah kearifan tempatan:

JADUAL 7. Pemberat regresi kearifan tempatan

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
KT1	<---	Kearifan Tempatan	1.560	.157	9.952	***	par_1	.661
KT12	<---	Kearifan Tempatan	1.213	.122	9.929	***	par_2	.536
KT15	<---	Kearifan Tempatan	1.331	.129	10.316	***	par_3	.586
KT16	<---	Kearifan Tempatan	1.219	.119	10.201	***	par_4	.573
KT11	<---	Kearifan Tempatan	1.320	.128	10.315	***	par_5	.586
KT10	<---	Kearifan Tempatan	1.163	.114	10.234	***	par_6	.541
KT4	<---	Kearifan Tempatan	1.643	.185	8.866	***	par_7	.506
KT3	<---	Kearifan Tempatan	1.783	.166	10.741	***	par_8	.778
KT2	<---	Kearifan Tempatan	1.695	.160	10.611	***	par_9	.779
KT9	<---	Kearifan Tempatan	1.000					.503
KT5	<---	Kearifan Tempatan	1.344	.128	10.509	***	par_10	.632

Berdasarkan jadual 7 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Selain itu, data daripada hasil CFA pembolehubah prestasi pekerja:

JADUAL 8. Pemberat regresi prestasi pekerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Loading
PP2	<---	Prestasi Pekerja	1.014	.090	11.222	***	par_1	.574
PP16	<---	Prestasi Pekerja	1.280	.103	12.386	***	par_2	.682
PP5	<---	Prestasi Pekerja	.976	.089	10.920	***	par_3	.548
PP12	<---	Prestasi Pekerja	.993	.101	9.880	***	par_4	.505
PP13	<---	Prestasi Pekerja	1.227	.097	12.667	***	par_5	.692
PP14	<---	Prestasi Pekerja	1.187	.097	12.245	***	par_6	.669
PP10	<---	Prestasi Pekerja	1.095	.093	11.762	***	par_7	.595
PP9	<---	Prestasi Pekerja	1.000					.543
PP7	<---	Prestasi Pekerja	1.200	.099	12.185	***	par_8	.641
PP15	<---	Prestasi Pekerja	1.327	.104	12.822	***	par_9	.732

Berdasarkan jadual 8 di atas menunjukkan bahawa semua indikator memiliki nilai P signifikan kerana 0.05. Selain itu, semua indikator memiliki nilai pemberatan faktor 0.50 justeru ia memiliki tahap kesahan yang baik.

Analisis faktor pengesahan ialah pengukuran terhadap seluruh penunjuk yang membentuk suatu pemboleh ubah pendam (Hair et al. 2006; Ghazali 2008). Pengujian unidimensionaliti daripada penunjuk-penunjuk yang membentuk pemboleh ubah pendam yang merupakan tujuan daripada analisis faktor pengesahan (Ghozali 2008). Lebih lanjut Ghazali (2008) menegaskan bahawa terdapat empat ujian asas dalam analisis faktor pengesahan, iaitu pertama, kesahan menumpu (*convergent validity*) yang merupakan pengujian terhadap penunjuk-penunjuk daripada pemboleh ubah pendam. Pengujian kesahan menumpu ditunjukkan melalui nilai pemberatan faktor (*factor loading*). Pemberatan faktor yang signifikan memiliki nilai lebih besar atau sama dengan 0.5 dengan *probability (p)* lebih kecil daripada 0.05. Keduanya, ekstrak varians purata (*average variance extracted*) yang merupakan ringkasan daripada penunjuk *convergent*. Jika ekstrak varians purata mempunyai nilai yang lebih besar atau sama dengan 0.5, maka keadaan ini menunjukkan wujudnya *convergent* yang baik. Ketiganya ialah kebolehpercayaan binaan (*construct reliability*) yang merupakan salah satu penunjuk kesahan menumpu. Nilai kebolehpercayaan binaan yang

lebih besar atau sama dengan 0.6 menunjukkan konstruk pendam yang mempunyai kebolehpercayaan yang sesuai dan keempatnya, kesahan pembezalayan (*discriminant validity*) yang merupakan ujian untuk melihat sejauh mana sesuatu konstruk itu berbeza dengan konstruk-konstruk yang lainnya (Dimitrov 2003; Ghazali 2008; Santoso 2011).

#### HASIL ANALISIS HIPOTESIS DENGAN SEM SECARA MODEL PENUH

Untuk lebih memahami kesan moderator kearifan tempatan kepada peningkatan prestasi pekerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka dijalankan ujian statistik inferensi kepada hipotesis yang dibentuk. Dalam model persamaan berstruktur terdapat beberapa kaedah yang boleh digunakan untuk menilai pengaruh moderator. Menurut Ping (1995) indikator tunggal sepatutnya digunapakai sebagai indikator daripada sesuatu pembolehubah moderator. Indikator tunggal berkenaan merupakan hasil darab di antara indikator pembolehubah pendam eksogen dengan indikator pembolehubah moderatornya.

Bagi menjalankan kaedah *Moderated SEM* (MSEM) dengan mengunapakai perisian Amos 18, perlu dijalankan dua tahap, iaitu:

1. Tahap pertama, menghitung nilai anggaran  $r$ , berdasarkan hubungan dua pembolehubah sahaja iaitu pembolehubah eksogen dan endogen tanpa memasukkankan pembolehubah pendam interaksi.
2. Hasil output model ini digunakan untuk menghitung nilai pemberatan faktor pembolehubah pendam interaksi dan ralat varian dengan menggunakan formula berikut:

$$\begin{aligned} \text{interaksi} &= (x_1 + x_2) + (z_1 + z_2) \\ q &= (x_1 + x_2)^2 \text{VAR}(X) + (z_1 + z_2)^2 \text{VAR}(Z) + (x_1 + x_2)(z_1 + z_2) \end{aligned}$$

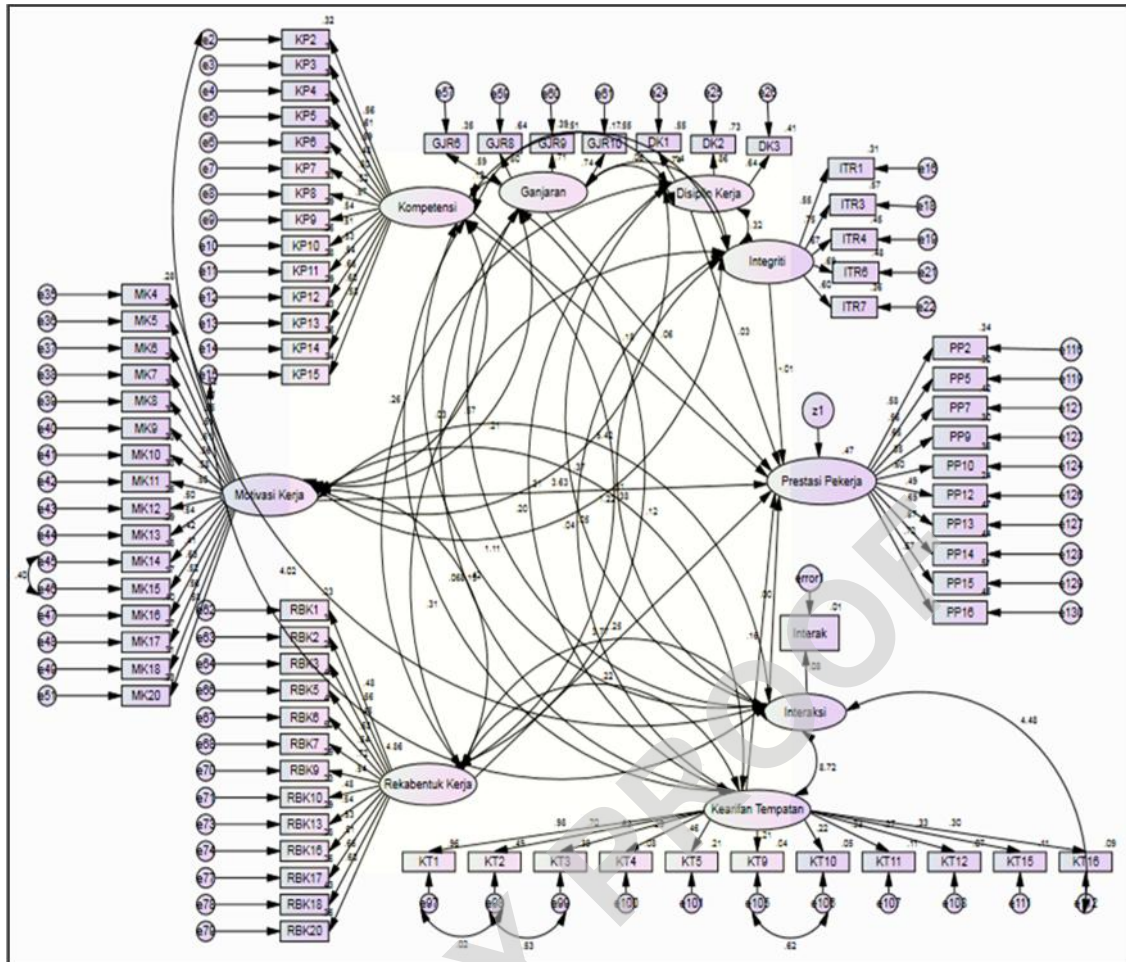
Dimana:

interaksi = pemberatan faktor daripada pembolehubah pendam interaksi

q = ralat varian daripada indikator pembolehubah pendam interaksi

3. Tahap keduanya, selepas nilai interaksi dan nilai  $q$  diperolehi daripada tahap pertama, maka nilai-nilai tersebut dimasukkan ke dalam model dengan pembolehubah pendam interaksi. Hasil pengiraan manual daripada pemberatan faktor interaksi, digunapakai bagi menetapkan nilai parameter pemberat interaksi, manakala hasil pengiraan manual ralat varian interaksi digunapakai bagi menetapkan ralat varian pembolehubah interaksi (Ghozali 2008).

Berasaskan analisis data yang telah dijalankan, hasilnya boleh dilihat dalam Rajah 1.



RAJAH 1. Hasil analisis SEM secara model penuh

Rajah 1 menunjukkan terdapat kesesuaian di antara model dan data. Kelayakan model boleh dilihat pada Jadual 9:

JADUAL 9. Hasil ujian kelayakan model

Goodness of Fit Index	Cut-off Value	Hasil	Interpretasi
Chi-Square ( $\chi^2$ )	Dijangka kecil	7328.06	Marginal
Probability (P)	0.05	0.000	Marginal
Degree of Freedom	Positif	2807	Baik
CMIN/DF	3.00	2.611	Baik
GFI	Mendekati 1	0.739	Marginal
NFI	Mendekati 1	0.700	Marginal
CFI	Mendekati 1	0.790	Marginal
RMSEA	0.08	0.049	Baik

Jadual 9 menunjukkan model yang dikaji mempunyai tahap kesesuaian seperti berikut:

- nilai *chi square* 7328.06 dianggap baik kerana nilai ini lebih kecil berbanding nilai asal sebelum proses kesesuaian model dilakukan.
- Walaupun dengan nilai  $p=0.000$ , ia menunjukkan model tidak mempunyai tahap kesesuaian (*fit*) yang baik. Memandangkan nilai *chi square* sensitif terhadap bilangan sampel, maka kriteria *fit* yang lain iaitu *GFI*, *NFI*, *CFI* dan *RMSEA* perlu dinilai bersama.

- i. Nilai *GFI*, *NFI* dan *CFI* adalah masing-masing 0.739, 0.700 dan 0.790. Ini bermakna tahap kesesuaian model adalah marginal (Bollen 1989; Arbuckle 1997; Ghozali 2008).
- ii. Nilai *RMSEA* adalah 0.049. Ini bermakna tahap kesesuaian model adalah baik kerana lebih kecil daripada 0.08 (Hair et al. 2006; Hooper, et al. 2008; Ghozali 2008).
- (c) Nilai Darjah Kebebasan adalah positif iaitu 2807, dan ini bermakna bahawa model boleh digunakan (Arbuckle 1997; Santoso 2011).
- (d) Nilai *cmin/df* 2.611, bermakna baik kerana nilai tersebut lebih kecil daripada 3.00 (Arbuckle 1997; Ghozali 2008)

Oleh itu, secara keseluruhannya model kajian yang dibina adalah baik berpandukan indeks kesesuaian model. Beberapa pakar mencadangkan bahawa sesuatu model itu mempunyai tahap kesesuaian yang baik apabila nilai *GFI*, *NFI* dan *CFI* berada di antara 0.9 hingga 1. Manakala indeks di bawah 0.9 menunjukkan tahap kesesuaian yang marginal (Bollen 1989; Arbuckle 1997; Hair et al. 2006; Ghozali 2008).

Kelayakan model tersebut diperkukuhkan dengan hasil ujian analisis pemberat regresi di mana nilai *critical ratio* (CR) lebih besar daripada 1.96 dengan nilai *p* 0.05 seperti ditunjukkan pada Jadual 10.

JADUAL 10. Hasil analisis pemberat regresi

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Prestasi Pekerja	<--- Disiplin Kerja	.021	.037	.581	.561	par_69
Prestasi Pekerja	<--- Ganjaran	.043	.028	1.510	.131	par_70
Prestasi Pekerja	<--- Kompetensi	.139	.040	3.469	***	par_71
Prestasi Pekerja	<--- Rekabentuk Kerja	.156	.029	5.441	***	par_72
Prestasi Pekerja	<--- Kearifan Tempatan	.293	.078	3.764	***	par_73
Prestasi Pekerja	<--- Integriti	-.012	.041	-.288	.774	par_74
Prestasi Pekerja	<--- Interaksi	.000	.000	2.787	.005	par_75
Prestasi Pekerja	<--- Motivasi Kerja	.246	.045	5.512	***	par_104

JADUAL 11. Hasil analisis pemberat regresi

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Prestasi Pekerja <--- Kompetensi	.139	.040	3.469	***	par_71
Prestasi Pekerja <--- Integriti	-.012	.041	-.288	.774	par_74
Prestasi Pekerja <--- Disiplin Kerja	.021	.037	.581	.561	par_69
Prestasi Pekerja <--- Motivasi Kerja	.246	.045	5.512	***	par_104
Prestasi Pekerja <--- Rekabentuk Kerja	.156	.029	5.441	***	par_72
Prestasi Pekerja <--- Ganjaran	.043	.028	1.510	.131	par_70
Prestasi Pekerja <--- Kearifan Tempatan	.293	.078	3.764	***	par_73
Prestasi Pekerja <--- Interaksi	.000	.000	2.787	.005	par_75

Jadual 10 didapati bahawa nilai CR dan nilai *p* yang memenuhi kriteria adalah hubungan antara “kompetensi dan prestasi pekerja”, hubungan antara “motivasi kerja dan prestasi pekerja”, hubungan antara “rekabentuk kerja dan prestasi pekerja”, hubungan antara “kearifan tempatan dan prestasi pekerja” serta hubungan “moderasi (interaksi) antara kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran dan rekabentuk kerja kepada prestasi pekerja”. Hasil ujian hipotesis boleh dilihat pada Jadual 12.

JADUAL 12. Hasil ujian hipotesis

Hipotesis	Nilai CR	Hasil
-----------	----------	-------

	dan P	
H <sub>1</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi pekerja	CR= 3.469 P = 0.000	Diterima
H <sub>2</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara integriti dan prestasi pekerja	CR= -0.288 P = 0.774	Ditolak
H <sub>3</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara disiplin kerja dan prestasi pekerja	CR= 0.581 P = 0.561	Ditolak
H <sub>4</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara motivasi kerja dan prestasi pekerja	CR= 5.512 P = 0.000	Diterima
H <sub>5</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara ganjaran dan prestasi pekerja	CR= 1.510 P = 0.131	Ditolak
H <sub>6</sub> : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara rekabentuk kerja dan prestasi pekerja	CR= 5.441 P = 0.000	Diterima
H <sub>7</sub> : Kearifan tempatan memberi kesan moderator dalam hubungan antarakompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran, rekabentuk kerja dan prestasi pekerja secara signifikan dan positif	CR= 2.787 P = 0.005	Diterima

Berasaskan Jadual 12, boleh dijelaskan bahawa hipotesis yang diterima adalah hipotesis 1, hipotesis 4, hipotesis 6, dan hipotesis 7. Manakala hipotesis yang ditolak adalah hipotesis 2, hipotesis 3, dan hipotesis 5.

## PERBINCANGAN

Hasil kajian menunjukkan kompetensi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi pekerja. Hal ini disebabkan kompetensi merupakan salah satu faktor penggalak kepada peningkatan prestasi pekerja berdasarkan kepada hasil kajian lepas. Ini termasuk hasil kajian yang telah dijalankan oleh Hafeez dan Ali Essmail (2007), Ljungquist (2007) yang menyimpulkan bahawa pembinaan dan pembangunan sumber manusia berasaskan kompetensi merupakan kemestian bagi setiap organisasi jika organisasi tersebut mahu mempertingkatkan prestasi, sama ada prestasi pekerja mahupun prestasi organisasi. Sementara itu, Crawford et al. (2011) mendapati bahawa kompetensi sumber manusia perlu dibina, dibangunkan secara berterusan pada setiap tempoh kerana kompetensi merupakan kunci terhadap prestasi cemerlang.

Dari segi integriti pula, hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara integriti terhadap peningkatan prestasi pekerja. Hasil kajian ini selari dengan hasil temubual dengan responden yang berpendapat bahawa integriti tidak menyumbang kepada peningkatan prestasi pekerja. Hasil temubual menunjukkan bahawa integriti tidak signifikan dengan prestasi pekerja kerana wujudnya masalah-masalah yang dikenalpasti dalam pelaksanaan peningkatan prestasi. Masalah-masalah berkenaan adalah dalam aspek ketaatan kepada pihak atasan lebih menonjol berbanding integriti, integriti bukan prioriti dalam memperbaiki prestasi, integriti kerap tergugat oleh pengaruh material, pengaruh politik dalam organisasi, integriti timbul bukan kerana kesedaran sendiri daripada pekerja, tetapi kerana mahu dilihat oleh atasan, pekerja yang menjalankan integriti dengan sebenar amnya diketepikan dan terdapatnya model “asal majikan suka” dalam pejabat.

- 1) Ketaatan kepada atasan lebih menonjol berbanding integriti  
 Dalam perkara ini, responden menyatakan bahawa:

*“Integriti masih sukar dilaksanakan kerana saya melihat bahawa loyaliti lebih menonjol dijalankan.”* (Res6/mal)

*“Integriti masih sukar dilaksanakan kerana terdapat faktor lain. Kesetiaan kepada atasan merupakan segalanya ...”* (Res8/ft)

- 2) Ketaatan lebih penting daripada integriti dan menjadikan prestasi bukan prioriti.  
Dalam perkara ini, responden menyatakan bahawa:

*“Integriti hanya penyamaran sahaja kerana pekerja kerja jika dilihat oleh atasan. Pekerja lebih mengambil kira kesetiaan daripada integriti. Kesetiaan yang banyak diamalkan iaitu kesetiaan kepada atasan bukan kepada kerja”* (Res12/at)

- 3) Integriti kerap digugat oleh pengaruh material.  
Dalam perkara ini, responden menyatakan bahawa:

*“....tapi sebenar pekerja yang mempunyai integriti amat sedikit...integriti banyak dinodai oleh godaan materi menyebabkan konsisten dan kejujuran sangat sukar diperolehi.”* (Res2/rh)

- 4) Pengaruh politik dalam organisasi.  
Dalam perkara ini, responden menyatakan bahawa:

*“Kerap berlaku pekerja belum memiliki tanggungjawab yang besar dan konsisten dalam menjalankan tugas kerana faktor politik.”* (Res3/ns)

- 5) Terdapatnya tingkah laku “asal majikan suka”.  
Dalam perkara ini, responden menyatakan bahawa:

*“...integriti yang kelihatan berupa tanggungjawab, jujur dan konsisten hanya merupakan aktiviti yang membuat atasan boleh menjadi gembira.”* (Res11/jm)

Dapatan kajian di atas juga selari dengan hasil kajian yang dijalankan Laabs (2011) yang menegaskan bahawa jika faktor kejujuran, konsisten dan kerendahan hati sebagai salah satu bahagian daripada integriti tidak diperhatikan dalam menjalankan tugas, maka prestasi pekerja menurun. Tambahan pula, integriti tidak signifikan terhadap prestasi kerja kerana wujudnya tindakan tidak bermoral, sehingga pekerja bebas melakukan tindakan tidak jujur, tidak konsisten dan tidak bertanggungjawab (Suartana 2008).

Dari aspek disiplin kerja, hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dengan peningkatan prestasi pekerja. Hasil kajian ini selari dengan hasil temubual dengan responden yang menyatakan bahawa disiplin kerja tidak signifikan terhadap peningkatan prestasi pekerja. Berdasarkan dapatan kajian boleh disimpulkan bahawa disiplin kerja tidak signifikan terhadap peningkatan prestasi pekerja kerana wujudnya hukuman disiplin yang tidak tegas, pekerja atasan belum boleh menjadi teladan pekerja, disiplin hanya melihat waktu tiba dan waktu pulang daripada pejabat dan disiplin kerja dijalankan hanya kerana takut kepada atasan.

- 1). Hukuman disiplin yang tidak tegas.  
Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“...disiplin kerja tidak boleh dijalankan dengan baik kerana tiada ketegasan daripada pimpinan.”* (Res1/al)

*“Disiplin kerja amat dinyatakan oleh ketegasan atasan...”* (Res6/mal)



- 2) Hanya kerana mahu dilihat pihak atasan.

Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“Disiplin kerja tidak memberi sumbangan kepada peningkatan prestasi kerana disiplin kerja yang diamalkan pekerja hanya merupakan disiplin semu iaitu disiplin yang hanya dijalankan apabila atasan berhampiran di pejabat.” (Res5/km)*

- 3) Disiplin pekerja harus didahului oleh contoh daripada atasan.

Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“Kalau atasan boleh memberi contoh dalam perkara disiplin, maka prestasi pekerja mudah tingkatan...” (Res7/hj)*

- 4) Disiplin hanya melihat waktu tiba dan waktu pulang daripada pejabat.

Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“...pekerja kerap menafsirkan disiplin kerja itu setakat pada jam ketibaan dan kepulangan. Berkaitan dengan disiplin kerja kepada kerja itu sendiri masih perlu arahan daripada atasan.” (Res7/hj)*

- 5) Disiplin dijalankan hanya kerana takut kepada atasan.

Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“...tetapi saya melihat bahawa disiplin yang dijalankan pekerja lebih ramai kerana takut kepada atasan ....” (Res15/enk)*

Hasil kajian ini telah memperkukuhkan hasil-hasil kajian yang telah lalu seperti kajian Musselwhite (2011), Perry et al. (2006) dan Govindarajulu (2004) yang menyatakan bahawa pekerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi boleh mempertingkatkan kerjasama yang kukuh dalam kalangan pekerja, menguruskan kerja dengan baik bagi mencapai prestasi kerja yang tinggi. Dengan demikian boleh dikatakan bahawa motivasi mempunyai peranan yang amat penting bagi mempertingkatkan prestasi kerja (Perry et al. (2006) dan boleh mencipta kepuasan kerja yang tinggi (Linz 2003).

Dalam konteks ganjaran pula, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa ganjaran tidak signifikan terhadap peningkatan prestasi pekerja. Hasil kajian ini selari dengan hasil temubual dengan responden yang menyatakan bahawa ganjaran tidak signifikan terhadap peningkatan prestasi pekerja. Hasil temubual menunjukkan bahawa ganjaran tidak signifikan dengan prestasi pekerja kerana wujudnya masalah-masalah dalam pelaksanaan peningkatan prestasi. Sebagai contoh pemberian ganjaran kepada pekerja tidak memiliki penunjuk, ganjaran yang diterima pekerja kadang kala tidak berasaskan prestasi sehingga menimbulkan cemburu, ganjaran dianggap bukan jaminan berlakunya peningkatan prestasi, bilangan ganjaran amat minima dan ganjaran yang diterima pekerja tidak bermakna.

- 1) Tidak memiliki penunjuk.

Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“...ganjaran yang diberi kepada pekerja tanpa adanya penunjuk yang jelas akan mengakibatkan pengurangan prestasi. Semakin tinggi ganjaran yang diberi kepada pekerja bukan membuat prestasi semakin tinggi tetapi justru pekerja semakin terlena, lupa akan tugas dan tanggungjawabnya.” (Res6/mal)*

- 2) Ganjaran yang diterima kadang kala tidak berasaskan prestasi.  
Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“...ganjaran yang diperolehi kerap sama besarnya antara pekerja yang satu dengan yang lain padahal kerja tidak sama...”* (Res7/hj)

- 3) Ganjaran bukan jaminan berlakunya peningkatan prestasi.  
Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“Ganjaran bukan faktor penentu peningkatan prestasi pekerja. Jadi walaupun terdapat ganjaran bukan jaminan berlakunya peningkatan prestasi.”* (Res5/km)

- 4) Ganjaran yang amat minima  
Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“Ganjaran sepatutnya memberi kepuasan kepada pekerja, tetapi hakikatnya tidak seperti itu.”* (Res9/ak)

*“Ganjaran yang diterima amat kecil dan kadang kala sama besarnya dalam satu pasukan sedangkan dalam pasukan hanya sebahagian kecil sahaja yang kerja.”*  
(Res17/sr)

- 5) Ganjaran tidak bermakna bagi pekerja.  
Dalam perkara berkenaan, responden menyatakan bahawa:

*“Ganjaran tidak mempunyai makna kerana pemberian ganjaran tidak berasaskan keadilan.”* (Res1/al)

*“Kemudiannya, ganjaran yang diperolehi belum boleh menggalakkan peningkatan prestasi kerana bagi pekerja, ganjaran itu tidak bermakna.”* (Res7/hj)

Hasil kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Cox et al. (2003) dan Pfau dan Kay (2002) yang menyimpulkan bahawa pemberian ganjaran terutamanya kepada individu pekerja yang tidak dilaksanakan secara objektif dan hati-hati boleh menyebabkan berlakunya persaingan yang merbahaya, wujudnya perpecahan dan gagalannya organisasi mencecah prestasi cemerlang. Dapatan ini turut menyokong kajian lepas seperti kajian yang dijalankan oleh Hirschfeld et al. (2002) menyatakan bahawa ganjaran yang terhad atau rendah boleh menyebabkan kemalasan bekerja dan prestasi kerja yang tinggi amat sukar diperolehi.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa rekabentuk kerja signifikan terhadap peningkatan prestasi pekerja. Dapatan ini menyokong teori model karakteristik kerja Hackman dan Oldham (1976) dan Muchinsky (2006) yang mencadangkan dimensi rekabentuk kerja yang melibatkan pelbagai kemahiran, identiti tugas, kepentingan tugas, autonomi dan maklum balas. Faktor-faktor ini memberi kesan terhadap peningkatan prestasi pekerja. Beberapa hasil kajian lepas seperti yang telah dijalankan oleh Ali dan Aroosiya (2010) menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara rekabentuk kerja terhadap prestasi pekerja. Garg dan Rastogi (2006) menyimpulkan bahawa rekabentuk kerja boleh menggalakkan pekerja bagi mencapai prestasi kerja yang tinggi jika pekerja dilibatkan dalam membuat rekabentuk kerja berkenaan.

Dalam hubungan moderator pula, kearifan tempatan didapati memoderasi hubungan antara kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran, rekabentuk kerja terhadap prestasi pekerja secara positif dan signifikan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kearifan tempatan (*siri* dan *pacce*) berperanan secara signifikan dalam hubungan antara kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran dan rekabentuk kerja terhadap prestasi pekerja. Ini menunjukkan bahawa kearifan tempatan merupakan salah satu faktor yang boleh menyokong peningkatan prestasi pekerja sama ada sebagai pembolehubah bebas mahupun sebagai pembolehubah moderasi.

Hasil kajian ini selari dengan dapatan berkaitan kearifan tempatan (*siri* dan *pacce*) oleh Sartini (2004), Hamid et al. (2007) yang menegaskan bahawa kearifan tempatan (*siri* dan *pacce*) dapat mempertingkatkan prestasi pekerja. Kajian yang dijalankan von Goethe (1999) dan Abu Bakar (2009) mendedahkan bahawa kearifan tempatan yang mengandungi elemen tanggungjawab, rasa malu, berani, teguh pendirian, saling menasihati, saling memuliakan, saling mengingatkan, saling membantu dan memiliki kesetiakawanan yang tinggi akan menggalakkan para pekerja untuk mencapai prestasi yang tinggi. Dapatan ini juga turut menyokong kajian yang dijalankan oleh Mulyadi (2011) yang menyimpulkan bahawa kearifan tempatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap tingkah laku bertanggungjawab di kalangan penjawat awam.

Setiap organisasi yang mengamalkan nilai-nilai kearifan tempatan berupa *siri* dan *pacce* dengan dimensi-dimensi nilai, norma dan prosedur dijangka boleh mempertingkatkan prestasi individu, pengurusan dan organisasi yang cemerlang (Affandy & Wulandari 2012; Morrel 2001; Errington 1977).

#### IMPLIKASI TERHADAP TEORI

Dapatan kajian ini telah menghasilkan satu model pembangunan prestasi pekerja yang menyatukan faktor-faktor kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran, rekabentuk kerja dan kearifan tempatan sebagai moderasi terhadap prestasi pekerja. Kajian ini turut menyokong beberapa dapatan kajian lepas. Sebagai contoh, kompetensi, motivasi kerja, dan rekabentuk kerja mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi pekerja (Wickramasinghea & De Zoyza 2011; Grant et al. 2010; Linz 2003). Walau bagaimanapun, hasil kajian ini turut mendapati integriti, disiplin kerja, dan ganjaran tidak mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi pekerja dan ini dijelaskan oleh hasil temubual yang dijalankan bersama responden. Integriti tidak mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi pekerja kerana wujudnya masalah-masalah dalam pelaksanaan peningkatan prestasi. Didapati bahawa integriti timbul bukan kerana kesedaran pekerja tetapi kerana mahu dilihat pihak pengurusan, kerap dipengaruhi oleh pengaruh material dan bukan prioriti dalam membaiki prestasi.

Perkara yang sama turut berlaku ke atas disiplin kerja yang didapati tidak mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi pekerja kerana wujudnya faktor-faktor tertentu. Berdasarkan temubual, hal ini berlaku kerana perkara pokok dalam isu disiplin telah diketepikan manakala perkara rutin seperti isu ketepatan masuk dan keluar pejabat terlalu diberatkan. Selain daripada itu, pelaksanaan hukuman disiplin juga dilihat sebagai tidak tegas. Octarina (2013) menyimpulkan bahawa disiplin kerja tidak mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan prestasi pekerja. Perkara ini berlaku disebabkan oleh beberapa faktor antara lain di mana pihak pengurusan tidak tegas dan ragu-ragu dalam menguatkuasakan disiplin sehingga menghilangkan kepercayaan pekerja kepada pengurusan terutamanya apabila pengurusan atasan dilantik bukan kerana berasaskan kompetensi dan integriti tetapi kerana wujudnya perkaitan dengan faktor politik.

Manakala dari aspek ganjaran, didapati tidak mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi kerana wujud masalah-masalah seperti ganjaran yang diterima tidak berasaskan prestasi, jumlah ganjaran yang amat minimum dan tidak memiliki penunjuk prestasi yang jelas. Djula (2013) dan Djoemadi dan Noermijati (2014) menegaskan bahawa ganjaran dalam bentuk insentif tidak memiliki hubungan signifikan dengan peningkatan prestasi pekerja. Perkara ini berlaku kerana pemberian ganjaran bukanlah suatu jaminan atau obligasi organisasi kepada pekerja. Prestasi pekerja boleh dipertingkatkan jika organisasi dapat memberi harapan yang lebih baik dan terjamin kepada para pekerja. Kemudiannya, kajian yang dijalankan Njanja et al. (2013) menyimpulkan bahawa ganjaran dalam bentuk tunai tidak memiliki kesan ke atas prestasi pekerja kerana pemberian ganjaran kepada pekerja tidak tertumpu kepada kandungan pekerjaan dan tugas yang lebih mencabar. Selain daripada itu, pemberian ganjaran yang dilaksanakan secara tidak objektif dan tidak berhati-hati tidak memberikan impak kepada peningkatan prestasi (Cox & Tippet 2003; Pfau & Kay 2002).

#### IMPLIKASI TERHADAP PENGURUSAN

Dapatan kajian ini boleh memberi sumbangan bagi pembangunan ilmu terutamanya bagi kerajaan dan pengamal pengurusan sumber manusia di sektor awam. Hasil kajian ini turut membantu pihak kerajaan dan pelbagai jabatan, bagi memperkukuhkan peningkatan prestasi. Hubungkait tiap-tiap elemen boleh dilihat daripada punca pengamalan pembangunan sumber manusia, matlamat yang hendak dicapai, faedah pengamalan kearifan tempatan dalam organisasi, model peningkatan prestasi, dan strategi penyelesaian masalah.

Selain itu, kesan interaksi antara kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran, dan rekabentuk kerja dengan prestasi pekerja dimoderasi oleh kearifan tempatan yang berfungsi sebagai pembolehubah bebas dan pembolehubah moderasi mempunyai hubungan signifikan dengan prestasi pekerja. Hal ini bermakna jika para pekerja mengamalkan nilai-nilai kearifan tempatan di pejabat sama ada secara berasingan mahupun sebagai moderasi, maka prestasi pekerja semakin cemerlang.

Dasar dalam membuat sistem yang lebih baik untuk mengambil pekerja dan menyediakan program pembangunan pendidikan dan latihan yang lebih profesional perlu dilaksanakan. Model pembinaan pekerja harus merujuk kepada kriteria penilaian prestasi agar peningkatan prestasi pekerja mudah dicapai.

Model kajian yang dikemukakan dijangka boleh menjadi rujukan dalam pembinaan prestasi pekerja. Kajian lebih lanjut mungkin dapat diterapkan dengan meningkatkan bilangan sampel, melibatkan banyak daerah dan menggunakan kaedah campuran (*mix method*) secara mendalam agar dapatan boleh digeneralisasi kepada populasi yang lebih besar.

#### KESIMPULAN

Berasaskan perbincangan hasil kajian, maka boleh disimpulkan bahawa dimensi-dimensi kompetensi, integriti, disiplin kerja, motivasi kerja, ganjaran, rekabentuk kerja, kearifan tempatan dan prestasi pekerja dalam kajian ini diperolehi daripada proses analisis faktor pengesahan. Dapatan analisis inferensi pula menyokong empat hipotesis yang diajukan kerana terdapat hubungan yang signifikan dan positif. Hipotesis-hipotesis yang disokong adalah kompetensi yang mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap prestasi pekerja, motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap prestasi pekerja, rekabentuk kerja mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap prestasi pekerja dan kearifan tempatan mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap prestasi pekerja.

Dapatan kajian ini boleh memperkukuhkan pendapat tentang perlunya para pekerja memiliki dan membangunkan kompetensi, motivasi kerja, rekabentuk kerja dan perlunya mengamalkan nilai-nilai *siri* dan *pacce* sebagai suatu bentuk kearifan tempatan khususnya di Sulawesi Selatan. Oleh itu, dapatan kajian ini mencadangkan masih perlu dijalankan kajian lanjutan bagi mengenalpasti pembolehubah-pembolehubah lainnya yang berkaitan rapat dengan peningkatan prestasi pekerja di Sulawesi Selatan.

## RUJUKAN

- Abu Bakar. 2009. *Studi tentang perilaku birokrasi pemerintah Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan*. Disertasi tidak terbit. Lembaga Administrasi Negara Makassar.
- Adomi, E.E. & Eruvwe, U. 2004. Staff discipline in Nigerian University Libraries. *Library Management* 25(4/5): 223-229.
- Affandy, D. & Wulandari, P. 2012. An exploration local wisdom priority in public budgeting process of local government. *International Journal Eco. Res.* 3(5): 61–76.
- Ahmadin. 2008. *Kapitalisme Bugis, Aspek Sosio-Kultural dalam Etika Orang Bugis*. Makassar: Penerbit Refleksi.
- Ainon Mohd. 2003. *Siri Pengurusan Panduan Menggunakan Teori Motivasi di Tempat Kerja*. Bentong, Pahang: PTS Publications dan Distributors SDN BHD.
- Ali, MAM. Hussain & Aroosiya, Mrs. MACF. 2010. *Impact of Job Design on Employees' Performance (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone)*. ICBI 2010 - University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Arbuckle, J.L. 1997. *AMOS Users' Guide version 3.6*. Sydney: SmallWaters Corporation.
- Ardine, A. 2012. The effect of individual characteristics and organizational environment on the performance of nurses at the district hospital of Belitung Timur Regency. *Proceedings Bureaucracy Reform*, 27-29 August. Jakarta, Indonesia.
- Bowen, P. & International Year of Volunteers. 2001. *A Matter of Design: Job Design Theory and Application to the Voluntary Sector*. Canada: Volunteer Canada.
- Bollen, K.A. 1989. *Structural Equations with Latent Variables*. NY: Wiley.
- Carter, S.L. 1996. Integrity. Diakses dari <http://www.harpercollins.com/browsinside/index.aspx?isbn13=9780060928070>
- Cox, J.M. & Tippet, D.D. 2003. An analysis of team rewards at the U.S. Army Corps of Engineers Huntsville Center. *Engineering Management Journal* 15(4): 11–18.
- Crawford, J., Leonard, L.N.K. & Jones, K. 2011. *The human resource's influence in shaping IT competence*. *Industrial Management and Data Systems* 111(2): 164–183.
- Creswell, J.W. 2002. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 2<sup>nd</sup> edition. California, USA: SAGE Publications, Inc.
- Davis, A.L. & Rothstein, H.R. 2006. *The effects of the perceived behavioral integrity of managers on employee attitudes: A meta-analysis*. *Journal of Business Ethics* 67: 407–419
- Djoemadi & Noermijati. 2014. Pengaruh karakterstik pemimpin dan penghargaan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada PT. Visi Karya Agritama). *Jurnal Aplikasi Manajemen* 12(2). 239–247.
- Djula, B. 2013. Pengaruh pemberian insentif terhadap prestasi pekerja. Fakultas Ekonomi UNG.
- Dwiyanto, A. 2012. Membangun kapabilitas birokrasi: Membentuk aparatur negara yang bersih, mampu dan melayani. *Proceedings Bureaucracy Reform*, 27-29 August. Jakarta, Indonesia.

- Dysvick, A. & Kuvaas, B. 2012. Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology* 52(3): 412-430.
- Enceng, Liestyodono, B.I. & Purwaningdyah, M.W. 2008. Meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah daerah dalam mewujudkan good governance. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* 2: 33-42.
- Erhard, W. & Jensen, M.C. 2012. Putting integrity into finance: A purely positive approach. Harvard NOM Unit Research Paper No. 12 – 074
- Errington, S. 1977. *Siri' darah dan kekuasaan politik dalam kerajaan luwu' zaman dulu*. Paper Presented at a Seminar on The Siri' and Its Problems in South Sulawesi, Implemented by Komando Daerah Kepolisian XVII Sulawesi Selatan dan Tenggara in Collaboration with Hasanuddin University, Ujungpandang.
- Fitch, J.L. & Ravlin, E.C. 2004. Team-based discipline: A theoretical framework. *Team Performance Management* 10(1/2): 5-11.
- Garg, P. & Rastogi, R. 2006. New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development* 25(6): 572-587.
- George, K.M. 2002. Living through histories: Culture, history, and social life in South Sulawesi. *The Journal of Asian Studies* 61(1): 332-333.
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modelling (Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 16.0)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. 1987. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi ke-5. Erlangga, Jakarta: Alih Bahasa Djarkasih..
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. 2000. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gostick, A. & Telford, D. 2006. *Keunggulan Integritas* (Judul asli: *The Integrity Advantage*. Alih bahasa: Fahmi Ihsan). Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Govindarajulu, N. & Daily, B.F. 2004. Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management dan Data Systems* 104(4): 364-372.
- Grant, A.M., Fried, Y., Parker, S.K. & Frese, M. 2010. Introduction putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior* 31: 145-157.
- Griffin, R., Blunt, C. & Souster, V. 2011. Building capacity and capability in primary care: A nurse development programme. *Primary Health Care* 21(3): 25 – 29
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16: 250-279.
- Hafeez, K. & Ali Essmail. 2007. Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News* 30(8): 530-547.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Edisi ke-6. New Jersey: Pearson Educational, Inc.
- Hamid Abu, Zainil Abidin, Mattulada, Baharuddin Lopa & Salombe, C. 2007. *Siri' dan Pesse, Harga Diri Manusia Bugis, Makassar, Mandar, Toraja*. Makassar: Penerbit Pustaka Refleksi.
- Harefa, A. 2000. *Menjadi Manusia Pembelajar*. Jakarta: Penerbit Kompas.
- Hirschfeld, R.R., Schmitt, L.P. & Bedeian, A.G. 2002. Job-content perceptions, performance-reward expectancies, and absenteeism among low-wage public-sector clerical employees. *Journal of Business and Psychology* 16(4): 553-564.
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. 2008. Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1): 53-60.

- Jayan, C. 2006. Emotional competency, personality and job attitudes as predictors of job performance. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology* 32(2): 135-144.
- Kluckhohn, C. 1951. Value and value orientations in the theory of action. Dlm. *Towards a General Theory of Action*, disunting oleh T. Parsons & E. Shils. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Laabs, C. 2011. Perceptions of moral integrity: Contradiction in need of explanation. *Article of Nursing Ethics* 18(3): 431-440.
- Linz, S.J. 2003. Motivation and reward: A case study of Russian workers. *Problems of Post-Communism* 50(2): 44-55.
- Ljungquist, U. 2007. Core competency beyond identification: Presentation of a model. *Management Decision* 45(3): 393-402.
- Maimunah Aminuddin. 2011. *Human Resource Management, Principles and Practices*. Edisi ke- 2. Oxford University Press.
- Mohd Majid Konting. 2000. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Matthes, B.F. 2004. *Insiklopedia Sejarah Sulawesi Selatan*. Makassar: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Selatan.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*. Edisi ke- 9. Jakarta Salemba Empat.
- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Morrel, E. 2001. Strengthening the local in national reform: A cultural approach to political change. *Journal of Southeast Asian Studies* 32(3): 437-449.
- Muchinsky, P.M. 2006. *Psychology Applied to Work*. Edisi ke- 8. Belmont, USA: Thomson Wadsworth.
- Mulyadi. 2011. Effect of environmental knowledge, local wisdom, locus of control and farming motivation on responsible environmental behavior of farmers in Soppeng Regency of South Sulawesi. *International Journal of Academic Research* 3(2): 98-104.
- Mude, M.S. 2009. *Bugis di Tanah Rantau: Membangun Bangsa dan Negara, Merekat Etnis Nusantara*. Jakarta: Penerbit Focus Grahamedia.
- Musselwhite, C. 2011. Creating a culture of motivation. Diakses dari <http://www.astd.org/TD/TDpodcasts.htm>
- Muttaqin, T. 2010. Pembaruan birokrasi: Ikhtiar mewujudkan PNS yang bersih dan profesional. Diakses dari <http://www.bappenas.go.id/get-file-server/node/8486>
- Njanja, W.L., Maina, R.N., Kibet, L.K. & Njagi, K. 2013. Effect of reward on employee performance: A case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management* 8(21): 41-49.
- Octarina, A. 2013. Pengaruh etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas kebudayaan pariwisata pemuda dan olah raga Kabupaten Sarolangun. *Jurnal Manajemen* 1(1): 1-15.
- Parsons, T. 1975. *Social Systems and the Evolution of Action Theory*. New York: The Free Press.
- Patton, C. 2009. Employee rewards: Beyond the traditional how institutions can creatively enhance employee performance and engagement. Diakses dari <http://www.universitybusiness.com/article/employee-rewards-beyond-traditional>
- Perry, J.L., Mesch, D. & Paalberg, L. 2006. Motivation employee's in a new government era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review* 6(4): 505-514.
- Petrick, J.A. & Quinn, J.F. 2000. The integrity capacity construct and moral progress in business. *Journal of Business Ethics* 23(1): 3-18.

- Pfau, B.N. & Kay, I.T. 2002. The five key elements of a total rewards and accountability orientation. *Benefits Quarterly* 18(3): 7-15.
- Ping, R.A. 1995. Parsimonius estimating technique for interaction and quadratic latent variable. *Journal of Marketing Research* 32: 336-347.
- Prottas, D.J. 2008. Perceived behavioral integrity: Relationships with employee attitudes, well-being and absenteeism. *Journal of Business Ethics* 81: 313-322.
- Quigley, N.R. 2007. A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science* 18(1): 71-88.
- Rahim, A. & Ibrahim, A. 2004. *Nilai Demokrasi dalam Budaya Bugis-Makassar*. Sulawesi: Dinas Kebudayaan Pariwisata, Sulawesi Selatan.
- Rahmawati, M. & Mappajaya, A. 2012. Local wisdom in Java's architecture (Studied in Nature, Technology and Humanity). *Academic Research International* 3(1): 449-455.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S.P. 1996. *Organisation Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sartini. 2004. Menggali kearifan lokal nusantara sebuah kajian filsafati. *Jurnal Filsafat* 37(2): 111-120.
- Sanusi, A. & Martadha, A.M. 2012. Good governance as a yardstick to measure the effectibeness of E-recruitment in Nigerian public service. *Journal of US-China Public Administration* 9(1): 1-7.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumberdaya Manusia-Pembaharuan Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sherman, Jr, A.W. & Bohlander, G.W. 1992. *Managing Human Resources*. Edisi ke-9. Cincinnati Ohio: College Divison South-Western Publishing Co.
- Sirta, N. 2003. Menggali kearifan lokal untuk Ajeg Bali. Diakses dari <http://www.balipos.co.id>
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley dan Sons, Inc.
- Suartana, I.W. 2008. Pengalaman audit. red flags dan urutan bukti. Simposium Nasional Akuntansi XI
- Surapong, K., Anongrit, K. & Kitt, S-A. 2009. An applied local wisdom to manage water for developing riverside community: A case study of The Lam Ta Kong River Basin. *Journal of Social Science* 5(2): 134-138.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Tansey, L., McHugh, E. & McGrath, E. 2004. *The Role of Internal Marketing in the Motivation of High Contact Service Employees*. Galway: National Univrsity of Ireland.
- Therkildsen, O. 2007. Staff management and organizational performance in Tanzania and Uganda. Danish Institute for International Studies. Final Report for The Danish Ministry of Foreign Affairs by DIIS and DEGE Consult in Cooperation with the University of Dar es Salaam and The University of Copenhagen
- Trotta, M., Danila, S., Alessandro, H. & Luca, G. 2011. Can information systems facilitate the integration of new public management and public governance? Evidence from an Italian Public Organization. *The International Journal of Government dan Democracy in The Information Age* 16(1): 23- 34.
- Tylor, E.B. 1974. *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. New York: Gordon Press.
- Keban, T.Y. 2004. Pokok-pokok pikiran perbaikan sistem manajemen SDM PNS di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik* 8(2): 15-33.



- Wahid, S. 2007. *Manusia Makassar*. Makassar: Pustaka Refleksi.
- Wahyuni, D.U. & Koesmono, T. 2010. Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia berbasiskan kearifan lokal pada aspek budaya dan motivasi sebagai unsur dalam hubungan industrial. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis* 1(1): 11–26.
- Whiddett, S. & Hollyforde, S. 2003. *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*. Berkshire, United Kingdom: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Wickramasinghea, V. & De Zoyza, N. 2011. Managerial competency requirements that enhance organisational competences: A study of a Sri Lankan Telecom Organisation. *The International Journal of Human Resources Management* 22(14): 2981–3000.
- Wynia, M.K. 2009. The risks of rewards in health care: How pay-for-performance could threaten, or bolster, medical professionalism. *Journal of General Internal Medicine* 24(7): 884–887.
- van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management* 37(4): 1228– 1261.
- von Goethe, J.W. 1999. What is the best government? That which teaches us to govern ourselves. IMF Conference on Second Generation Reforms. Diakses dari <http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/tanzi.html>
- Yuen, D.C.Y. 2004. Goal characteristics, communication and reward systems, and managerial propensity to create budgetary slack. *Managerial Auditing Journal* 19(4): 517–532.

Muhammad Syafri (penulis koresponden)  
Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia  
81310 UTM Skudai, Johor, MALAYSIA.  
E-Mel: syafri.rewa08@gmail.com

Ahmad Jusoh  
Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia  
81310 UTM Skudai, Johor, MALAYSIA.  
E-Mel: ahmadj@management.utm.my

Inda Sukati  
Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia  
81310 UTM Skudai, Johor, MALAYSIA.  
E-Mel: indasukati@utm.my

Muhammed Fauzi Othman  
Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia  
81310 UTM Skudai, Johor, MALAYSIA.  
E-Mel: muhdfauzi68@yahoo.com

Khalil Md Nor  
Fakulti Pengurusan  
Universiti Teknologi Malaysia  
81310 UTM Skudai, Johor, MALAYSIA.  
E-Mel: kmdnor@management.utm.my